

## Risk nedir

İnsanlar hər gün düşünülmiş və düşünülməmiş formada kiçik və böyük həcmli risklərlə üzlaşırlər. Hayatda insan üçün risk anadan olduğu gündən ömrünün sonuna qədər mövcuddur. Bəşəriyyətin təcürbəsi sübut edir: kim vaxtında risk etməyi bacarırsa, qazanır.



Müasir biznes risksiz mümkün deyil, çünki biznesin uğuru təkcə işgüzarlıq fəaliyyətinin seçilmiş strategiyasının düzgünlüyü və mötəbarlığından deyil, həm də böhranlı vəziyyətlərin nəzərə alınmasından asılıdır.

**Risk** - istənilən

mümkün hadisə və ya hərəkətdir ki, o baş verəndiyi təqdirdə şirkətin məqsədlərinə nail olumasına mənfi təsir göstərir və təşkilatın strategiyasının icrasına maneçilik törədə bilər. Riskə bir iqtisadi kateqoriya kimi tərif verdikdə, **Risk** – nezaarda tutulan gəlirin, mənfəətin daxil olmaması, zərərin, ziyanın baş verməsi ehtimalıdır. Risk baş verməsi ehtimalı və nəticələrinin miqyası ilə xarakterizə olunur. Əlbəttə riskdən qaçmaq olar, yəni sadəcə olaraq risklə bağlı olan tədbirlərdən yayınmaq. Sahibkar üçün riskdən qaçmaq adətən gəlir əldə

2

etmək imkanından imtina etməkdir. Məsələ görə:

“Risk etməyən şampan içməzi”.

Risklərin başlıca xüsusiyyəti

ondan ibarətdir ki, onlar həmişə mövcuddur.

Risklər – fəaliyyətin hər hansı növünün müttəq

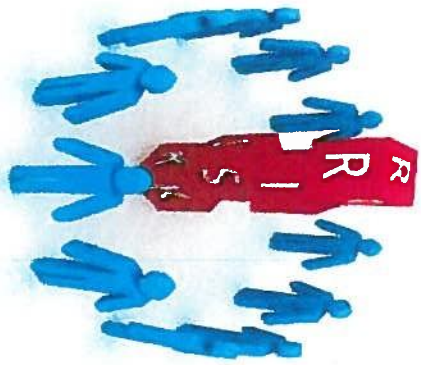


özünəməxsus atributudur: heç nəyə 100% əmin olmaq olmaz. Mörfi qanunlarından birində deyildiyi kimi: “Əgər hər şey yaxşıdırsa, deməli siz nəyi isə görə bilməmişiniz”. Risk-mənecerin qarşısında duran mühüm vəzifələrdən biri təşkilatın risk-profilinin tərifidir. Mahiyyət etibarilə, söhbət təşkilatın idarə edilən tipik risklərinin siyahısının tərtibindən gedir ki, bunlar meydana çıxma tezliyinin azalma sırası ilə və ya potensial itkilərin ölçülərinin azalma sırası ilə yerləşdirilir.

## Risklərin idarə olunması

Riskin idarə olunması - riskli hadisələrinin ortaya çıxmasını müəyyən dərəcədə proqnozlaşdırmaq və onların mənfi nəticələrinin istisna edilməsi və ya azaldılması üçün tədbir görməyə imkan verən üsul, fənd və tədbirlərin cəmi

3



Burada sahibkarın qarşısında duran esas vəzifə layihə baxımından risk və mənfəətin ən optimal nisbətini təmin edən variantı tapmaqdır. Bu zaman daha mənfəəti layihələrin həyata keçirilməsi daha böyük risklə bağlı olduğu nəzərə alınmalıdır.

### **Risklərin idarə**

#### **olunmasının başlıca**

**məqsədi** mümkün risklərin aşkarlanması, təhlili və idarə olunması hesabına müəssisə qarşısında qoyulmuş məqsədlərə nail olunacağına əsaslandırılmış dərəcədə əminliyin təmin edilməsidir. Müəssisə öz fəaliyyətində tamamilə risklərdən qaçmaq məqsədi daşımamalı, riskin vacibliyik və ciddilik səviyyəsini və onun idarə

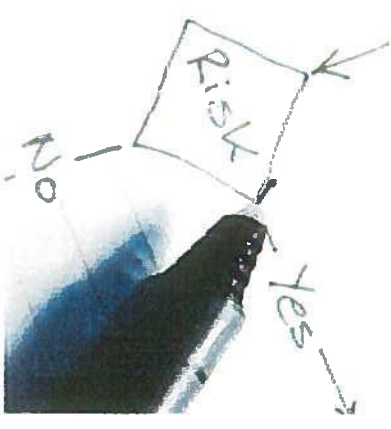


edilməsinə yönəldilən tədbirlərlə bağlı xərclərin həcmi nəzərə alaraq , risklərin tarazlaşdırılmış qaydada idarə edilməsinə çalışmalıdır.

### **Risklərin idarə olunmasının əsas prinsipləri**

Risklərin idarə olunmasının əsas prinsipləri aşağıdakılardır:

- müəssisənin biznes prosesinin xüsusiyyəti və miqyasına uyğun olaraq qarşıya qoyulan strateji məqsədlərə tam, vaxtında və effektiv nail olunmasını təmin etmək;
- şəxsi kapitaldan artıq risk etmək olmaz;
- riskin nəticələrini düşünmək lazımdır;
- çox şeyi az naminə riskə qoymaq olmaz;
- insan amilini hər zaman diqqətdə saxlamaq;
- yalnız bir həllin olduğunu düşünmək olmaz. Ola bilər ki, başqa həllər də var.
- şəffaf,dinamik,ardıcıl,dəyişikliyə cavab verə bilən və sistemə uyğun olmalıdır;
- riskin qəbul edilən səviyyəsinin təmin olunması üçün risk üzərində nəzarət və onun minimallaşdırılmasını təmin edən tədbirlər kompleksini hazırlamaq.



## Risklərin təsnifatı

Təşkilatın risklə effektiv mübarizəsi adətən riskin təsnifatı ilə müəyyən olunur. Riskin təsnifatında müəyyən olunmuş məqsədə çatmaq üçün onun ayrı-ayrı qruplara, ayrı-ayrı əlamətlərə görə bölünməsinə başa düşmək lazımdır. Riskin təsnifatının elmi əsaslandırılması ümumi sistemdə hər bir riskin yerini dəqiq müəyyən etməyə imkan verir. O, riskin idarə olunmasında lazım olan metod və üsullardan effektiv istifadə etməyə imkan verir. Hər bir riskin özünün uyğun olaraq idarə olunması üsulu vardır. Ümumi şəkildə desək, **Risklər təsnifatı** müəssisəyə məxsus risklərin müəyyən edilməsi üçün sistemli yanaşma vasitəsidir. Risklər təsnifatında aşağıdakı risk qrupları mövcuddur

**Strateji risklər** – strateji hədəflərin düzgün seçilməməsi nəticəsində şirkətin üzlaşdıyı riskdir. (strateji ittifqlarda iştirak, birləşmələr və alqılar, investitorlarla qarşılıqlı əlaqələr və s)

**Maliyyə riskləri** – maliyyə resurslarının (pul vəsaitlərinin) itirilməsi təhlükəsidir. Maliyyə risklərinin aşağıdakı alt kateqoriyaları mövcuddur:



- **Likvidlik riski** – müəssisənin öz öhdəliklərin vaxtında və effektiv yerinə yetirilə bilməməsi, əlavə likvid vəsaitin əldə edilməməsidir.
- **Kredit riski** - borcalanın kreditora verməli olduğu borcun və faizin ödənilməməsi təhlükəsidir.
- **Vergi riskləri** – vergi siyasətinin mümkün dəyişikliyi ( yeni vergi növünün tətbiqi, vergi güzəştlərinin ləğvi və ya azaldılması və s) ələce də vergi rüsumunun dəyişdirilməsi ilə bağlı risklərdir.
- investisiya riskləri, vergi riskləri, inflyasiya riskləri, planlaşdırma riskləri və s.

**Bazar riskləri** – bazarda faiz dərəcələrinin, valyuta məzənnələrinin, qiymətli kağızların və əmtəələrin dəyərində baş verən dəyişikliklərlə əlaqədar mümkün itkilərdir. Bazar riskinin aşağıdakı alt kateqoriyaları mövcuddur:

- faiz dərəcəsi riski - faiz dərəcəsinin alverissiz dəyişməsi ilə əlaqədar xərclərin (zararın) yaranması riskidir;
- valyuta riski – xarici valyuta məzənnələrinin alverissiz dəyişməsi ilə əlaqədar xərclərin (zararın) yaranması riskidir;
- əmtəə riski- bazarda əmtəələrin qiymətində baş verən alverissiz dəyişikliklərlə əlaqədar yaranan riskidir.



- qiymət riski və s.

**Kommersiya riskləri** -mal və xidmətlərin satışı və ya alışı, daşınması zamanı yaranan bilən risklərdir. Bura ödənişlərin gecikdirilməsi, məhsulun çatdırılmaması və ya keyfiyyətsiz olması, rəqiblərin hərəkətləri, müqavilələr üzrə öhdəliklərin yerinə yetirilməməsi, fors-major halları və s aiddir.

**Ünvan korporativ risklər** – kateqoriyasına aşağıdakı alt –kateqoriyaları aid etmək olar : hüquqi risklər, personal riskləri, informasiya riskləri, təhlükəsizlik riskləri, siyasi risklər, məsuliyyət riskləri və s.

**İstehsalat riskləri**- müxtəlif amillərin təsiri ilə istehsalatda fasilələrin yaranması , eləcədə qezaların baş verməsi, əsas və dövrüyə vəsaitlərinin məhv olması və s. hallar nəticəsində zərərin və ya əlavə xərclərin yaranmasıdır. İstehsalat risklərinə : texniki- texnoloji risklər, geoloji risklər, material təchizatı ilə bağlı risklər, emal riskləri, nəqliyyat riskləri, ekoloji risklər, təbii fəlakətlər və s aiddir.



**Hesabatlığın tərtibatı ilə bağlı risklər** – müəssisənin hesabatlarının dürüstlüyünün təmin edilməsi ilə bağlı risklərdir.

**Qanunvericilik tələblərinin yerinə yetirilməsi ilə bağlı risklər** – müəssisə tərəfindən müvafiq qanunvericilik və digər normativ aktların

tələblərinin yerinə yetirilməsi ilə bağlı risklərdir.

### **Risklər xəritəsi**

*Risklər xəritəsi* müəssisəyə məxsus risklərin müxtəlif sistemləşdirilmiş siyahısıdır. Onun məqsədi müəssisədə ümumi risklər səviyyəsinin anlaşılması və risklərin idarə edilməsi üçün resursların daha səmərəli bölüşünün təmin edilməsidir. Burada risk, riskin təsviri və riskin baş verməsi ehtimalı və nəticələrinin miqyası, risklərə nəzarət tədbirləri və prosedurları, risklərin idarə olunmasına görə cavabdeh şəxslərin siyahısı əks olunur.

### **Risklərin idarə olunmasının əsas mərhələləri**

Risklərin idarə olunması aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir.



Risklerin idare edilməsi prosesi müəssisənin üzlaşdıyi **risklerin aşkar edilməsindən başlayır**. Bu zaman, aşkarlanmaya sistemli yanaşma aləti kimi əsas risk növlərini əks etdirən ümumi Risk Təsnifatıdır.

Bundan sonra, qiymətləndirmə metrikasından istifadə etməklə **risklerin qiymətləndirilməsi** aparılır. Risklerin reytinglərinin müəyyən-ləşdirilməsi mexanizmlərinə əsasən risklərin vahid siyahısı formalaşdırılır.

Aşkar edilmiş risklər üçün, əhəmiyyətlik səviyyəsinə uyğun olaraq onların idare edilməsinə (tənzimlənməsinə) yönəldilən **tədbirlər işlənilib hazırlanır**.

Son mərhələdə risklərin, habelə həmin risklərin idare edilməsinə yönəldilən tədbirlərin statusunun **monitorinqi** həyata keçirilir.

## **Risklərin aşkarlanması**



Risklərin aşkarlanması zamanı təşkilatda zərərə və ya digər itkilərə (ölümə, xəstəliyə, yaralanmaya) səbəb ola biləcək bütün arzuədilmez hadisələr müəyyənləşdirilir.

Risklərin aşkarlanması biznes prosesinin məqsədlərinin əsasında həyata keçirilir. Bu zaman,

aşağıdakı qaydasına əməl etmək məqsədə-uyğundur:

-Məqsədlərə nail olunmasına və ya biznes prosesin normal fəaliyyətinə mane ola biləcək hadisələri müəyyən etmək. Həm kənar, həm də daxili amillərin biznes prosesə təsirini nəzərə almaq lazımdır.

-Biznes proseslərin təsir göstərmiş keçmiş dövrlərin mənfi hadisələri (reallaşmış risklər) haqqında məlumatları təhlil etmək.

-Daxili və kənar auditorların hesabatları və yoxlama zamanı aşkar edilmiş riskləri təhlil etmək.

- iş planları və keçmiş dövr üzrə planların icrası haqqında hesabat təhlil etmək.

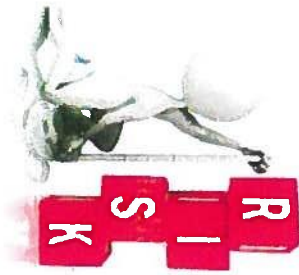
- Nəzarət orqanlarının göstərişlərini təhlil etmək.  
- biznes prosesinə oxşar olan təşkilatlarda baş vermiş qəza və hadisələri təhlil etmək və s.

## **Risklərin aşkarlanmasının aşağıdakı üsulları vardır :**

- beyin hücumu
- mütəxəssislərlə müsahibələr
- nominal qrup metodikası
- delfi metodikası
- başlanğıc təhlükə analizi
- səbəb-nəticə analizi və s.



## Risklerin qiymətləndirilməsi



Risklər aşkarlandıqdan sonra onların qiymətləndirilməsi mərhələsi başlayır. Risk qiymətləndirmə -təhlükəli mənbələrin, riskin böyüklüyünü təxmin etmək və mövcud nəzarətin yetərliyi diqqətə alaraq riskin qəbul edilə bilən olub-olmadığına qərar vermək üçün istifadə olunan prosesdir.

Risklərin qiymətləndirilməsinin bir sıra üsulları vardır. Ən çox istifadə olunan üsul ikiölçülü metrika əsasında kəmiyyət və keyfiyyət qiymətləndirmə üsuludur.

**Qiymətləndirmə** mərhələsində hər bir riskə verilmiş ballar əsasında riskin baş vermə ehtimalı balı ilə təsir balı bir-birinə vurulmaqla riskin yekun qiyməti tapılır.



Bu risk qiymətləndirilməsinin əsas düsturudur.

$$\text{RISK} = \text{Hadisənin Olma Ehtimalı} \times \text{Hadisənin Təsiri}$$

Risklərin qiymətləndirilməsi üçün iki şkaladan istifadə olunur.

### Ehtimal şkalası (1-5)

Cədvəl № 1

Ballar	Reallaşma ehtimalı	Reallaşma şərtlərinin təsviri
1	Çox az	Hadisə demək olar ki, baş verməyəcək.
2	Az	Hadisənin baş verməyəcəyi, nəinki baş verəcəyi ehtimal olunur.
3	Orta	Hadisənin baş vermə ehtimalı 50% - dir.
4	Yüksək	Hadisənin baş verəcəyi, nəinki baş verməyəcəyi ehtimal olunur.
5	Çox yüksək	Hadisənin baş verməsi, demək olar ki, dəqiq məlumdur.

## Təsir şkalası (1-5)

Cədvəl № 2

Ballar	Təsir qiyməti	Təsviri
1	Çox az	Hadisələr biznes prosesinə güclü təsir göstərmir
2	Az	Şirkətin fəaliyyətinə təsir göstərən hadisələr.
3	Orta	
4	Yüksək	Şirkətin biznes planının icrasına, təsərrüfat fəaliyyətinə mötədil təsir göstərir
5	Çox yüksək	Şirkətin fəaliyyətinə, onun strateji məqsədlərinin yerinə yetirilməsinə mühüm təsir göstərən hadisələr

Riskin yekun qiymətlərinə uyğun olaraq, bütün risklər əsasən cüziddən həddindən artıq yüksək risk səviyyəsinədək təsnifləşdirilir.

Ehtimal olunan itkilər səviyyəsinin qiymətləndirilməsi üçün gəkilmiş maliyyə qiyməti tətbiq olunur ki, həmin göstərici risk hadisəsinin baş verməsinin ehtimalının riskin maliyyə qiymətinə vurulması hesabına aparılır.

## Risk səviyyəsi

Cədvəl № 3

Təsir Ehtimal	1 (Çox az)	2 (Az)	3 (Orta)	4 (Yüksək)	5 (Çox yüksək)
1 (Çox az)	Önəmsiz 1	Aşağı 2	Aşağı 3	Aşağı 4	Aşağı 5
2 (Az)	Aşağı 2	Aşağı 4	Aşağı 6	Orta 8	Orta 10
3 (Orta)	Aşağı 3	Aşağı 6	Orta 9	Orta 12	Yüksək 15
4 (Yüksək)	Aşağı 4	Orta 8	Orta 12	Yüksək 16	Yüksək 20
5 (Çox yüksək)	Aşağı 5	Orta 10	Yüksək 15	Yüksək 20	Həddindən artıq yüksək 25

## Risk səviyyəsinin məqbulluğu

Cədvəl № 4

Orta çəkili bal qiyməti	Risk səviyyəsi	Riskin məqbulğunun müəyyənləşdirilməsi
1-4	Aşağı	Riskin idarə edilməsi adi prosedurlarla həyata keçirilir.
5-13	Orta	Risklərin aradan qaldırılması üçün real tədbirlər görülür.
14-25	Yüksək	Qəbul olunmaz, ciddi risk. Riskin səviyyəsi azalmayanadək şirkət fəaliyyəti davam etdirmir. Riskin aradan qaldırılması üçün dərhal təcili tədbirlər görülməli və bu tədbirlərin nəticəsində fəaliyyətin davam etdirilməsinə qərar verilməlidir. Əgər hədsiz resurslara baxmayaraq riski aşağı salmaq mümkün deyilsə, işin görülməsi qadağan edilməlidir.

Risklərin qiymətləndirilməsi aparıldıqdan sonra risklər siyahısı tərtib olunur. Əhəmiyyəti risklərin idarə olunması üçün tədbirlər planı hazırlanır.

## Nəzarət tədbirlərinin müəyyənləşdirilməsi

Qiymətləndirilən risklərlə əlaqədar görüləcək cavab tədbirləri müzakirə edilir. Riskin ortaya çıxma ehtimalının qarşısının alınması, azaldılması və ya ziyanın potensial təsir dərəcəsinin azaldılması ya da təhlükənin transfer edilməsinin maliyyə təhlili aparılır. Sonda risklərin idarə olunmasının strategiyasına uyğun olaraq hər bir risk üçün tədbirlər müəyyən edilir və icra edilir. **Nəzarət tədbirləri** - **riskin aradan qaldırılmasının əsas prinsipi**. Növbəti mərhələdə müntəzəm olaraq nəzarət tədbirlərinin icrasının monitorinqi həyata keçirilir.

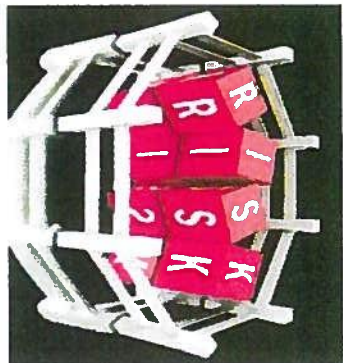
### Risklərin monitorinqi

Riskin aşkarlanması, qiymətləndirmə və nəzarət tədbirlərinin ardından riski ortadan qaldırmağa və ya azaltmağa doğru görünən tədbirlərin, vaxtında yerinə yetirilməsinin izlənməsi üçün monitoringlər həyata keçirilir. Həmçinin yeni risklərin aşkarlanması üçün müntəzəm olaraq



monitorinqlar hayata keçirilir. Monitorinq keçirilməsinin məqsədi :

- Tədbirlərin plana uyğun aparıldığını yoxlamaq ;
- Riskin əvvəlki səviyyəsi ilə müqayisədə azaldığını yoxlamaq;
- Tədbirlərin düzgün seçildiyini və səmərəliliyini yoxlamaq ;
- Qarşıya çıxma biləcək yeni riskləri aşkarlamaq.



### **Risklərin idarə olunmasının metodları**

Risklərin idarə edilməsi – yaradıcı prosesdir, onu mahnının və ya hətta bütöv bir simfoniyanın yaradılması ilə müqayisə etmək olar. Musiqidə melodiyaların müxtəlifliyi yeddi notdan yarandığı kimi, risklərin idarə edilməsi üçün də bir neçə əsas metoddan istifadə edirlər.

Risklərin idarə olunması metodunu 4 qrupa bölmək olar.

- ❖ Riskdən çəkinmə
- ❖ Riskin tənzimlənməsi və qarşısının alınması



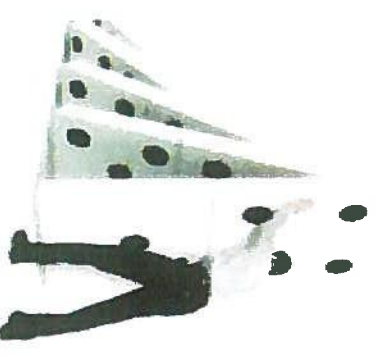
- ❖ Riskin qəbul edilməsi
- ❖ Riskin ötürülməsi

**Riskdən çəkinmə** - təşkilat üçün yüksək risklə xarakterizə olunan müəyyən hərəkətlərin edilməsindən, qərarların qəbul edilməsindən və ya əməliyyatın həyata keçirilməsindən imtina deməkdir. Riskdən çəkinmənin aşağıdakı üsulların göstərmək olar :

- Maliyyə əməliyyatlarından, layihələrdən və ya digər hərəkətlərdən imtina ;
- Etibarlı olmayan əməkdaşlıqdan imtina;
- Texnologiyanın əvəz edilməsi;
- Biznes qurduğu ölkənin dəyişdirilməsi və s.

**Riskin tənzimlənməsi və qarşısının alınması**- görülən tədbirlər nəticəsində risk hadisəsinin baş verəməsinin ehtimalının azaldılması və ya məqbul səviyyəyədək endirilməsidir. Bura aşağıdakı üsulları aid etmək olar:

- Risklərin minimuma endirilməsi planlarının işlənilib hazırlanması ;
- Qəzaların aradan qaldırılması planlarının işlənilib hazırlanması;
- Biznes prosesinin fasiləsizliyinin təmin edilməsi planı;



- Monitoringların və risk-yönümlü auditin həyata keçirilməsi;
- Maliyyə ehtiyatlarının yaradılması;
- Diversifikasiya və s

**Riskin qəbul edilməsi** - riskə təsir göstərmədən qəbul edilməsi riskin dərəcəsi şirkət üçün məqbul səviyyədə olduqda, həmin riskə təsir isə qeyri-mümkün və ya iqtisadi baxımdan qeyri-samarəli olduqda tətbiq olunur. Bu zaman müntəzəm olaraq risk səviyyəsinin monitorinqi və daxili nəzarət prosesi həyata keçirilir.

**Riskin ötürülməsi** – müəssisə tərəfindən riskə təsir göstərmə qeyri-mümkün, iqtisadi baxımdan samarasız olduqda və riskin səviyyəsi məqbul olmadıqda istifadə olunan metoddur.



Bura :

- Sığortalama
  - Hedcinq
  - Müqavilələrdə xüsusi şərtlər və s aiddir.
- Sığorta, demək olar ki, risklərin idarə edilməsinin ən yayılmış üsuludur.

Hedcinq – bazarda əlverişsiz qiymət dəyişmələri nəticəsində yaranan biləcək zərərin qarşısını almaq üçün istifadə olunan strategiyadır. Hedcinq alətləri

(forward, fyuçers, opsiyonlar, svop kontraktları) əsasən bazar riskinin idarə olunmasında geniş istifadə edilir.